العـــدد 19
BUSINESS DIGEST
العدد التاسع عشر - يوليو 2003
المختار الإداري
السنـــة الثانـــية
www.edara.com
مقتطفات وخلاصات ومقتبسات باللغة العربية، لأفضل وأحدث ما تنشره دوريات وصحافة العالم الإدارية
للمشتركين فقط

المطارات العربية .. أمية

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

عندما تسافر كمدير ورجل أعمال، وكسائح وزائر أيضا، فإنك إما أن تحمل معك كتابا أو مجلة تقرأهما، أو تتوقع أن تجد في المطارات مكتبات وأكشاك ومنصات لبيع الكتب والمجلات. تجد هذا في كل مطارات العالم الكبيرة منها والصغيرة، الدولية منها والمحلية. إلا إن الأمر معكوس في بعض المطارات العربية.

معظم المطارات العربية لا تحفل بالكتب والدوريات والمطبوعات. تعرض أحدث موضات (ايف سان لوران) في الملابس الداخلية و (البارفان) وآخر صيحات (كريستيان ديور) في (الكرافاتات) والعطور، وتنسى المعرفة والخبرات والمهارات. حتى الصحف اليومية تكاد تغيب من الصالات الداخلية للمطارات العربية، وتترك لبعض الأكشاك الفقيرة على مداخل المطارات حيث لا يتوقف المسافرون ولا يلتفت السائحون.

نظرة مطاراتنا للكتب والمعلومات والمجلات نظرة قاصرة. بعض الدول العربية تصرف الملايين على برامج الترويج السياحي وتنسى نشر أدلتها السياحية ومطبوعاتها التاريخية وجزء من ثقافتها في مطاراتها.

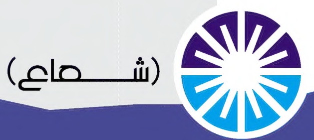
أسباب مشكلة أمية المطارات العربية معروفة. فنحن لا نفرق بين المعلومات والمعرفة، ولا بين إدارة التغيير وتغيير الإدارة. فقد شهدت عدة مطارات عربية عمليات تجميل لمبانيها، ولكنها لم تشهد تغييرا في سلوك موظفيها. والمطارات التي تجد حماماتها متسخة، تجد أسواقها الحرة - وهي غير حرة - خالية من الكتب والمجلات. لماذا؟

لأنها رهنت مساحاتها وصالاتها لشركات أجنبية ومحلية تهدف للربح، وهوامش الربح في المجلات والمطبوعات قليلة، مقارنة بالملابس الداخلية المستوردة والعطورات والإكسسوارات. ولهذا السبب لن نطالب بتغيير شركات الإدارة التي فازت بمزادات إدارة أسواق ومطاعم المطارات العربية. نطالب بتغيير إدارات المطارات نفسها. فالمطارات ليست هي الواجهة الأولى لكل دولة ومدينة فقط، فهي أيضا الواجهة الأخيرة.

يقول عالم المستقبليات (جون نيازبت): «نحن نغرق في بحر من المعلومات، ونعيش في فقر مدقع من ناحية المعرفة والمهارات». وللأسف الشديد تفتقد مطاراتنا العربية (الأمية) للمعلومات والمهارات معا.

نسيم الصمادي

محتويات العـدد

تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي

(شعاع)

دلتا الأعوام الخمسمائة: ماذا سيحدث بعد الذي سيأتي؟

تحولات نموذج التفكير البشري كل 500 عام

تأليف: واتس ووكر ، جيم تايلور و هوارد مينز

«المستقبل كيان غير محدد المعالم»، هكذا يقول الاستشاري واتس ووكر، الذي يتقاضى مليون دولار عن الاستشارة الواحدة، وهو أحد مؤلفي هذا الكتاب.

واتس ووكر لا يشبه غيره من الاستشاريين التقليديين، فهو يتخصص في تحليل الاتجاهات الجديدة في الأسواق، فيقدم للمؤسسات التي يتعامل معها توقعاته وتصوراته لمستقبل هذه الأسواق وكيف يمكن أن يؤثر هذا على منتجاتها وإستراتيجياتها.

تتميز المؤسسات التي تستفيد من استشارات (ووكر)، بميزتين : فهي أولا مؤسسات ضخمة وذات سمعة عالية. وهي ثانياً قليلة العدد. فالمؤسسات التي تقلق بشأن المستقبل ليست كثيرة على أية حال. ومن هذه المؤسسات (بنك أوف أميريكا) و (نايكي انكوربوريشن).

يتخذ ووكر أساليب غير تقليدية لصقل مهاراته وقدراته في قراءة الأسواق وإجراء الأبحاث والخروج بمؤشرات دقيقة. فهو لا يتورع عن العمل كشحاذ في محطة لشاحنات النقل العام بواشنطن، أو جرسونا في مطاعم تاكو بل، فضلاً عن ممارسة رياضة ترويض الخيول البرية في مونتانا.

وضع المؤلفون الثلاثة كتاب : دلتا الأعوام الخمسمائة القادمة : ماذا يمكن أن يحدث بعد الذي سيأتي؟ وهو كتاب يفتح آفاقا رحبة أمام عقولنا، ويتنبأ بتغيرات هائلة ستحدث مع توغلنا في القرن الحادي والعشرين. يستمد الكتاب عنوانه من اعتقاد المؤلفين بأن ثمة تحولا في نموذج التفكير البشري يحدث كل 500 عام، وهي فكرة مثيرة للجدل في حد ذاتها. والكتاب بمثابة مرشد لعبور زدلتاس التغيير، اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا ونفسيا.

التحول من المنطق إلى الفوضى

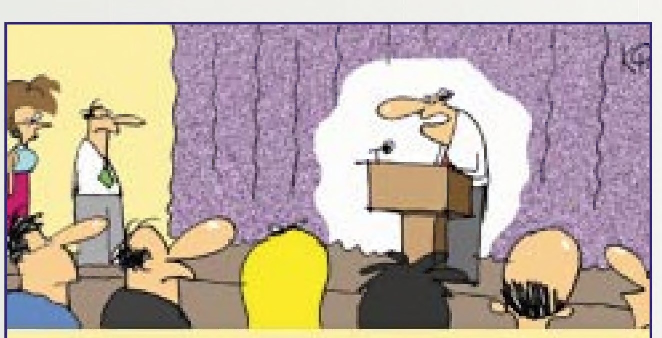
يستشهد المؤلفون بأدلة إحصائية وقصص من الواقع، بأن التغير في القيم والدوافع وسبل التواصل بين البشر، وكذلك في أنماط حياتهم (والعامل الأخير هو سبب تزايد مخاوفنا جميعا)، هذه التغيرات تعكس الانكسار المتزامن لكل من الافتراضات المنطقية والاجتماعية والاقتصادية التي ظللنا نؤمن بها طوال الأعوام الخمسمائة المنصرمة. بصياغة أخرى نستطيع أن نقول أننا في لحظة تحول، تماثل في أهميتها وحرجها وفي الطموحات المعلقة بها لحظات أفول الإمبراطورية الرومانية أو انهيار النظام الإقطاعي أو بداية عصر النهضة.

نعم، هو تحول كبير إذن، و لكنه هذه المرة من عصر المنطق إلى عصر جديد تحكمه الفوضى. ونرى أن كل الأدلة التي يوظفها المؤلفون والنتائج التي يصلون إليها، كل يؤدي إلى الآخر، وقد استطاعوا أن يجمعوا في كتاب واحد كماً هائلا من الرؤى والملاحظات التي يصعب جمعها على مؤلّف واحد.

فالحقائق التي نراها في عالم الأعمال اليوم، تقلب القواعد القديمة رأسا على عقب. فالسمة الرئيسية لعالم الأعمال اليوم هي : المرونة الدائمة (وهي الفوضى). في حين صار الخط المنطقي التقليدي القديم خارج الخدمة! وصارت أنماط التخطيط الماضية شيئا من العبث إذا ما أخذنا في الاعتبار معدلات التغير من حولنا. ثمة قواعد جديدة، مثلا لم تعد القوة ملك الشخص الذي يشغل المنصب الأعلى في الهيكل الوظيفي، وإنما صارت ملك من يستطيع التحكم في أكبر عدد من المتغيرات، وأيضا لم يعد هناك ما يسمى بولاء الموظفين لأصحاب الأعمال، ولا العكس، إذ انهار كلاهما أمام اتجاه التعامل بالقطعة أو العمل لجزء من الوقت كنموذج أدائي بين الشركات. في هذا الخضم، لم يعد المديرون قادرين على اللجوء إلى المنطق (التقليدي!) أو الاعتماد على الخبرات السابقة، أو اتخاذ القرارات بناء على حدسهم بأن تلك القرارات ستكون صحيحة.

وعلى أرض الواقع، انهارت الكثير من المسلمات التي طال أمد الاعتقاد بها، فقد صار متاحا للمستهلكين حجم هائل من الخيارات، مما يعطيهم القوة ليوجهوا العملية الإنتاجية ذاتها، عبر تأجيل الشراء حتى يتم إنتاج السلع التي يبحثون عنها فعلا، وهذا يهدم الاعتقاد العتيق القائل بأن المستهلكين سيشترون ما يلقي به المنتجون إليهم.

استحثت العولمة، وما تتيحه من حركية ناتجة عن سهولة حركة النقود والسلع والبشر، استحثت إحداث تغيرات ضخمة في الأساليب التي اعتدنا استخدامها للتمييز بين المجموعات الاجتماعية. ففي عالم اليوم نجد الشباب من نفس السن في مناطق متباعدة من العالم يرتدون الملابس الرياضية من «نايكي» ويشربون جميعا «كوكاكولا»، ويشاهدون نفس برامج التليفزيون، ويستمعون إلى نفس الموسيقى، وغالبا ما يأكلون نفس الوجبات. ولم يعد البشر مقيدين بروابط عرقية أو جغرافية. بل



دعوت إلى هذا الاجتماع لأخبركم بأنني قررت الاستقالة من رئاسة مجلس الإدارة.. لم أعد أجد وقتاً للحديث إلى الفضائيات عن كل قضايا الساعة؛ عن الأزمة العراقية وأزمة جامعة الدول العربية إلى الدور الاستراتيجي لديفيد بيكهام في ريال مدريد

صاروا يبنون تجمعاتهم الخاصة على الإنترنت، أو على التليفون أو حتى في أماكن عملهم. ولم تعد ثمة خطوط فاصلة بين بعض المفاهيم العتيقة مثل العمل والترفيه والأسرة، فقد انصهرت كل الأشياء واندمجت، فدخلنا عصرا جديدا بعد تحول جديد.

أثبتت كل السياسات والمؤسسات القديمة، محلية و دولية، عدم قدرتها على أداء دورها وفق المعطيات الجديدة، وذات الأمر ينطبق على الحكومات والكيانات الوطنية، التي باتت تفقد أهميتها بالتدريج. يرجع ذلك إلى أثر الشركات متعددة الجنسيات ومعها الاتصالات الحديثة. أدى هذا إلى فقدان الحدود السياسية معناها. يقول ووكر : «إذا نظرت إلى أي شئ ذي طابع مؤسسي : الحكومات، التعليم، أو حتى المؤسسة العسكرية فإنك تجدها أقل قدرة من عالم الأعمال على التكيف مع التحولات. فقد شاهدنا مؤخرا جنودا يرفضون الخدمة العسكرية في أماكن محددة، أو يحتجون على الذهاب إلى حرب غير شرعية، وهذه أول مرة في التاريخ يستطيع فيها الجندي الاحتجاج على مكان خدمته. وبهذا نستطيع أن نقول أنه إن كان هناك نشاط مؤسسي مرشح ليحدد شكل المستقبل، و يحدد معطياته، فأغلب الظن أنه سيكون عالم الأعمال.

من سيبقى حيا في الألفية الجديدة؟

يقدم الكتاب نصائح لمساعدة المديرين على التعرف على الضغوط الاجتماعية التي يتوقع المؤلفون أن تسود عالم الغد الذي تحكمه

الفوضى، وكذلك التكيف معها أو حتى استغلالها، من هذه النصائح :

1- دعك من التخطيط بأسلوب «الأسباب المحددة» تؤدي إلى نتائج محددة»، وابدأ التخطيط بيقين واحد هو أنه لم يعد هناك شيء يقيني على الإطلاق. وابدأ بتوقع أسوأ خمسة أشياء من الممكن أن تحدث لشركتك أو لمهنتك. ثم ضع «سيناريو» لكل احتمال منها. وعليك أن تنسى تماما الخطة الخمسية لأنه من المستحيل أن تتنبأ بما سيأتي به المستقبل خلال تلك الأعوام البعيدة.

2- دعك من الإجراءات، وركز على النتائج الفعلية، فالمهم في عالمنا الذي يزداد تعقيداً هو : إلى أين وصلت، و ليس كيف وصلت.

3- انس قواعد الماضي مثل قوة المنطق والولاء والعمل عبر شبكة من القواعد المنظّمة، أو الاعتماد على الأساليب التقليدية لصنع النجاح المهني. وركز بدلا من ذلك على اللامنطقي وعلى القدرات الفردية للأشخاص، خاصة المبادرون منهم. فهناك اليوم أشخاص أقوى من دول، وأشخاص أغنى من شركات.

4- اجعل جمع المعلومات عملا روتينيا حتى تكون على استعداد دائم لاتخاذ القرارات السريعة.

5- قدر واحترم التنوع والتعددية، ليس لأنها مطلوبة سياسيا، بل لأن التنوع أخصب، فكلما تعددت رؤاك، كلما زادت قدرتك على بناء استجابات مناسبة لعالمنا المحكوم بالفوضى.

6- تعامل مع كل عميل باعتباره «سوقا منفردا»، اعمل على تطوير القيمة المضافة للخدمة أو المنتج بحيث يلبي كل حاجات ذلك العميل.

7- اسع إلى امتلاك الأفكار وليس الأشياء.

8- بعد أن تُوصِل للجميع رؤية الشركة وأهدافها وقيمها المحورية، عليك أن تفسح المجال لموظفيك ليتخذوا القرارات ويفتحوا قنوات اتصال جديدة، ولكن لا تدع مقاليد التحكم تخرج من يدك، أو بصياغة أخرى : خفف من سلطاتك وراقب المخاطر وليس الموظفين.

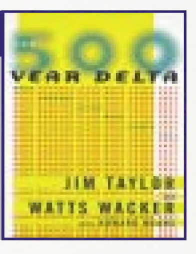
9- استثمر في إثارة الإبداع لدى موظفيك، شجعهم على عدم اتباع القواعد وفق ما يسمى «التمرد الذكي». القصد هنا أن تكسر القواعد لصنع التغيير عبر المؤسسة وليس لمجرد الاختلاف.

10- حافظ على التزامك بالقيم المحورية لشركتك في كل أوجه نشاطك.

يقول ووكر وزملاؤه بأن التغيرات المؤسسية عميقة تحدث أيضا تحولات لم تكن متوقعة مثل :

- التحول من الرؤى المستقبلية إلى التفاعلات اليقظة مع المتغيرات.
- التحول من صياغة عبارات مطاطة تصف مقاصد المؤسسة إلى صياغة هويات مشتركة بين المؤسسات وموظفيها.
- التحول من الخطط والميزانيات إلى المبادىء الإرشادية البسيطة والتلقائية.

المصـــدر:



**The 500 Year Delta: What Happens After What Comes Next.
By Watts Wacker, Jim Taylor & Howard Minnz.
HarperBusiness, July 1998.
320 pages.**

حكمـــاء الإدارة

أوغ ماندينــو
أعظم بائع في العالم يتحدث إليك

مقتبسات رائعة وعظيمة ستلهمك وتشجعك وتحفزك لتعيش الحياة التي تحلم بها وتصبح الشخص الذي أردت دائما أن تكونه.

- «تجارة الخردة هي التجارة التي ليس لها حدود. تاجر الخردة لا يبيع بضاعته للمستهلك ولكنه يبيع المستهلك للبضاعة، فهو لا يركز على جودة بضاعته، بل على سذاجة المشتري».

- «السعادة دائما في متناول يديك. لا تضيع وقتك وأنت تبحث عن الراحة والقناعة في العالم الخارجي، فالمتعة ليست في الأخذ، بل في العطاء. حاول أن تصل إلى السعادة وتتشبث بها، فهي مثل العطر الذي لا يمكنك نشر عبيره على الآخرين دون أن ينالك شيء من شذاه».

- «أحب الضوء لأنه ينير لي الطريق، ولا أرفض الظلام ففيه أرى النجوم».

- «سأثابر حتى أنجح. سأخطو خطوة وأتلوها بأخرى، فإن لم أنجح، سأعذ الخطى وأتبع كل خطوة بأخرى وأواصل المسير. الخطوات القليلة تشكل المسافات، والأعمال الصغيرة المتواصلة تكمل أي مشروع».

وقت العمل:

- «سأعمل الآن وسأعمل الآن وسأعمل الآن». عبارة سأكررها من الآن فصاعدا ؛ كل ساعة وكل يوم حتى تصبح هذه الكلمات تلقائية كأنفاسي وفطرية كرمش جفوني. أستطيع بهذه الكلمات أن أهيىء عقلي لكل عمل ضروري لنجاحي. سأعمل الآن ؛ سأكرر هذه الكلمات مراراً و تكراراً. سأسلك الطريق الذي هابه الضعفاء، وسأعمل حين يأوي الكسالى إلى النوم ؛ سأعمل الآن لأني لا أملك غير الوقت الحاضر. غداً هو اليوم الذي ينتظره الكسالى. غداً هو اليوم الذي يمني فيه الفاشل نفسه بالنجاح. سأعمل الآن، لأن النجاح لن ينتظر. هذا هو الوقت وهذا هو المكان، وأنا الإنسان الذي سيبدأ العمل. سأعمل الآن».

التجربة:

- «ليس هناك أفضل من المحن والتجارب، لأن كل هزيمة وكل خسارة لها مخاضها الفريد الذي يقودك لأداء أفضل في المرة القادمة».

التركيـز:

- إذا ركز أضعف مخلوق في العالم كل قواه على تحقيق هدف واحد يمكن أن يصل لنتائج جيدة. والعكس صحيح : إذا شتت أقوى مخلوق في العالم جهوده على أعمال كثيره، فلن يحقق أيا منها. استمرار تساقط قطرات الماء مهما كان بطيئا يفتت أقوى الصخور. في حين أن السيل المندفع يتلاشى بسرعة دون أن يترك أثرا».



عقدة الخواجة .. هل هي موجودة عند الخواجات أيضا؟

كان هناك اعتقاد سائد بأن الشركات تميل إلى تقدير وتطبيق الأفكار التي تنبع من داخلها، مقارنة بالأفكار التي تأتيها من الخارج. ولكن البحث الذي أجرته (تانيا مينون) أستاذ العلوم السلوكية بجامعة شيكاغو أثبت أن ما يحدث في الواقع أكثر هو العكس في معظم الأحيان.

من الحالات التي درسها الباحثون، شركة فرِش تشويس، وهي سلسلة مطاعم تقدم عددا كبيرا من أصناف السَّلطة وأنواعا أخرى من الأطعمة. عندما اشترت هذه الشركة سلسلة أخرى لتقديم السَّلَطات تُسمى (زوبا)، أبدى المديرون في فرِش تشويس في بادئ الأمر إعجابهم بجودة منتجات وخدمات (زوبا)، وكان هذا هو الدافع إلى اتخاذهم القرار بشراء هذه الشركة المنافسة. ولكن ما إن تم هذا الاندماج حتى صار مديرو (فرش تشويس) لا ينظرون إلى خدمات (زوبا) بأي تقدير.

«عندما يفكر كل الناس مثل بعضهم، فإن بعضهم لا يفكرون».

يخلُص الباحثون إلى أن تقييم المديرين لـ (زوبا) تناقص بمجرد تحولها من مؤثر خارجي إلى مجرد موظف داخلي من موظفي (فرش تشويس). ليس هذا هو السبب الوحيد كما يقول الباحثون، فربما يكون السبب في تراجع تقدير أهمية (فرش تشويس) لـ (زوبا) هو أن المديرين في الأولى حصلوا بالفعل على نوعية المعرفة الجديد وتعرفوا على الأساليب المختلفة التي كانت تطبقها (زوبا).

مثال آخر، نرى من خلاله كيف أولَى المديرون في شركة (زيروكس) اهتماما بإنجاز تكنولوجي صنعته شركة أخرى، في حين كانوا قد تجاهلوا نفس الإنجاز عندما طوره فريق بحثي من شركة زيروكس نفسها! ففي عام 1995 بدأ فريق من الباحثين في (زيروكس) العمل على مشروع بحث وتطوير تكنولوجي غير مسبوق لإدارة المستندات والوثائق المكتبية على الإنترنت، وبحلول عام 1999 توقف تمويل هذا المشروع، لأن زيروكس كانت قد فقدت ثقتها في مشروعها وباحثيها. بعد عدة أعوام قامت شركة (إمبرس) بتطوير تطبيق مماثل، ووجدت إدارة (زيروكس) أن هذا التطبيق جيد ومبشرا، فسعت إلى إقامة شراكة مع الشركة الجديدة، أو حتى شرائها.

الحالتان السابقتان توضحان بعض الصفات الشائعة في الحياة المؤسسية، فالتنافس في السوق قد يعطي الانطباع بأن المعرفة التي يمتلكها الآخرون أكثر قيمة من المعرفة المتاحة داخل الشركة، إضافة إلى أن بعض القيود المؤسسية (الميزانية وسياسات الشركة ومقاومة التغيير) قد تؤدي إلى التقليل من شأن المعرفة التي تبزغ من داخل المؤسسة نفسها.

من جهة أخرى، يلاحظ الباحثون أن التواجد بجوار مصادر المعرفة والأفكار في مؤسسة (س) مثلا ، يجعل المديرين أكثر إدراكا للعقبات التي ستصاحب تطبيق مثل تلك المعرفة أو الأفكار، أما بالنسبة للمعرفة القادمة أو المستعارة أو المستوردة من الخارج، فلا يمكن النظر إليها من قريب، وبالتالي لا تبدو كل عيوبها ومشاكل تطبيقها ، فتحظى بتقدير أعلى من قبل مديري شركة (س).

«نادراً ما يوجد إنسان في العالم يبيع بسعر أقل مما ينبغي. من يحترمون الأسعار ولا يساومون يصبحون لقمة سائغة في فم البائعين».

وهناك مثال شهير على هذا، إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها الشركات اليابانية، والتي ظلت الشركات الأمريكية تتغنى بمحاسنها في الثمانينيات، كانت من بنات أفكار إدوارد ديمنج وجوزيف جوران الأمريكيين اللذين لقيا التجاهل في البداية في أمريكا، ولم يتم تقديرهما إلا بعد أن تبنت الشركات اليابانية أفكارهما.


« تعرفت على ذكريا من خلال الإنترنت وللأسف تبين أن طباعته على الكمبيوتر ولعبه للبلياردو أفضل من شكله» .

ولعل الميل للمبالغة في تقدير المعرفة والأفكار التي تأتي من خارج المؤسسة يوضح لنا لماذا يلجا المديرون إلى متابعة «الموضات» الإدارية! تقول الدكتورة (تانيا مينون) : حتى عندما يلهث المديرون خلف التقاليع الإدارية الخارجية، فإنهم يتجاهلون أي أفكار من داخل الشركة كان يمكن أن تحسن وتضيف إلى تلك الأفكار المولدة خارج المؤسسة.

المصــــدر:



Knowledge Inside and Out
Tanya Menon, and Jeffery Pfeffer
Strategy+Business
Issue 31, Summer 2003.

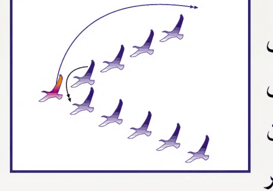
لماذا لا نكون مثل الأوز..؟!

خلال الشتاء القادم، عندما ترى الأوزّ مهاجرا إلى أماكن أكثر دفئاً، لاحظ أن سرب الأوزّ قد اتخذ حرف V باللغة الإنجليزية. فهل تعرف لماذا يتخذ الأوزر هذا الشكل أثناء الطيران؟ لأن الطيران على شكل حرف (V) ، يرفع كفاءة طيران السرب بنسبة 71٪

الدرس الأول:

السير في نفس الاتجاه، والعمل كفريق يوصلنا لأهدافنا، بسرعة ويسر. وسيؤدي تعاوننا إلى تحقيق إنجازات عظيمة. فإذا ما تركت إحدى الأوزات السرب، فإنها ستعاني وحدها مقاومة الهواء، ومشقة الطيران منفردة. ولهذا فإنها سرعان ما تعود إلى السرب، لكي تستفيد من قوته في درء مقاومة الهواء.

الدرس الثاني:



إن بقاءك وتآلفك مع هؤلاء الذين يشتركون معك في الاتجاه يقلل من المجهود الذي عليك بذله. وسيكون الوصول إلى الأهداف المشتركة أيسر وأمتع. وسيكون كل فرد في المجموعة أقرب إلى التعاون وتقديم يد المساعدة. عندما ينال الإجهاد من الأوزة قائدة السرب، فإنها تدخل في السرب، وتتولى أوزة أخرى مهمة القيادة والتوجيه.

الدرس الثالث:

التشارك في القيادة. لابد من وجود احترام متبادل بين جميع أفراد الفريق طوال الوقت. ولابد من التشارك في جميع المهام، يسيرها وعسيرها. مستعينين بمجموع قدراتنا وخبراتنا ومواهبنا ومواردنا. وبينما تطير الأوزات على شكل حرف V فإنهن يتصايحن لشد أزر وتشجيع الأوزة القائدة. فيواصل سرب الأوز الطيران لمسافات طويلة، وبنفس السرعة.

الدرس الرابع:



عندما يكون هناك روح إقدام وتشجيع داخل الفريق، تكون النتائج باهرة، وعندما تأتي كلمة التشجيع في وقتها، يكون لها أثر السحر. وعندما تصاب أو تمرض إحدى أوزات السرب، أو ينال منها الإجهاد، ويتحتم عليها أن تترك السرب، فإن أوزات أخرى تترك السرب، وتصحب الأوزة المنهكة، حمايةً لها. وتبقى رفيقاتها معها إلى أن تموت أو تتعافى وتعاود الطيران. بعدها تعود الأوزات إلى السرب الأول، أو يشكلن سربا جديدا.

هل رأيت أبداً حصانا بائسا؟ هل صادفت أبداً طائراً يائساً؟ حسناء أحد أسباب ذلك أنه لا الخيول ولا الطيور تسعى لأن تثير الانطباعات الكبيرة (تستعرض) لدى أندادها

ديل كارنيجي

الانطباعات أولى .. خاطئة

القارب البخاري

كان أول قارب بخاري يعبر الأطلنطي ضخما، ولم يكن يحمل مسافرين أو بضائع، كان يحمل الفحم اللازم لتشغيله فقط. ومع ذلك لم يكن الوقود كافيا، وكتبت بعض الصحف في ذلك الوقت تقول : زليس للقوارب البخارية من فائدة سوى نقلها للوقود اللازم لتشغيلها فحسب!س

المكنسة الكهربية

تم تصنيع أول (مكنسة كهربائية) في عام 1901، وكان حجمها كبيرا فكان يتم نقلها على عربة تجرها الخيول. وعندما يشتري مستهلك ما هذا الاختراع، ويأخذه إلى بيته ويقوم بتشغيله يتجمع حوله الجيران ضاحكين من هذا الجهاز العجيب. ظن كثيرون أن التنظيف الآلي للمنازل ليس اختراعا عمليا. اليوم لا يخلو بيت عصري من جهاز التنظيف الأنيق.

محركات الطاقة الشمسية

كانت الطاقة الناتجة من أول محرك شمسي تكفي بالكاد لتشغيل آلة طباعة صغيرة. في الأيام الغائمة، كانت الطباعة تتعثر بسبب ضعف الطاقة الشمسية، فكان هذا مثار الكثير من السخرية والتهكم. فهل كانت فكرة استخدام الطاقة الشمسية خاطئة؟

حسنا .. اليوم تستخدم الطاقة الشمسية في تشغيل سفن الفضاء!

آلات التصوير

عندما اخترعت زيروكس أول آلة تصوير مستندات، أجرت شركة (آي بي إم) دراسة جدوى لشراء شركة زيروكس واختراعها الجديد. خلصت اللجنة الاستشارية المشكلة لدراسة المشروع إلى أن الشركات والمؤسسات لن تكون مستعدة لدفع آلاف الدولارات لاستبدال آلة النسخ (الاستنسل) البسيطة والفعالة بآلات ضخمة تحتاج لصيانة مكلفة.

اليوم لا يخلو مكتب في العالم من آلة تصوير أمريكية أو يابانية. يجب أن تُقيم المبتكرات الجديدة وفقا لقوة الأفكار التي أوحت بها، وإمكاناتها المستقبلية لا الآنية. فمع مرور الأيام تصبح الطائرة المروحية، طائرة نفاثة، و تصبح آلات التصوير الميكانية آلات رقمية. الأحكام المبدئية الأولى على الأشياء، تكون في معظم الأحيان خاطئة.

فردريك سميث مؤسس ورئيس شركة «فيدكس»

FedEx

فردريك سميث هو مؤسس شركة فيدرال إكسبرس (فدِكس)، وهي أول شبكة شحن في العالم بدأت بتوصيل المشحونات خلال 24 ساعة، تلك الشركة العملاقة التي تمتد أفرعها في 211 دولة، ويبلغ عدد موظفيها 215 ألف موظف حول العالم.
كانت رؤية سميث لتحقيق ذلك هو أنه إذا ما استطاع أن يصنع شبكة كبيرة، ويربط أطرافها بمركزها، فسيمكّنه ذلك من تحقيق ما وعد به، صانعا قفزة كبيرة في قطاع الشحن بأكمله. وقد أثبتت هذه الرؤية جدارتها، وتمثل ذلك في إيرادات الشركة عام 2001 والتي بلغت 19,6 مليار دولار.

التوصيل ... على طريقتي

بقلم: فريد سميث

تستطيع أن تقول أن (البيزنس) يجري في عروقي، فأبي كان رجل مشروعات ناجحا، عمل في مجال الأتوبيسات بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، ثم نوّع نشاطه بعد ذلك، فأسس سلسلة مطاعم (توتل هاوس)، التي كانت ناجحة في ذلك الوقت، ولكن أبي رحل عندما كان عمري 4 سنوات فقط، فلم أنهل من خبرته عندما أسست فدكس.
تأسست فدكس على مرحلتين، الأولى هي مرحلة التعرف على حجم الطلب على الخدمة، أما الثانية فهي مرحلة بداية العمل الفعلي، فلم تبدأ إلا بعد سنوات من الأولى.
بدأت المرحلة الأولى عام 1965 عندما كنت طالبا في كلية ييل لإدارة الأعمال.
في الجامعة، أعددت بحثا علميا كتبت فيه أنه مع تزايد اعتماد المجتمع على الأتمتة، فإن الشركات التي بدأت تبيع الكمبيوتر (مثل آي بي إم وزيروكس وقتها) لابد أن تكون منتجاتها جديرة حقا بالثقة والاعتماد عليها، لأنها ستحل محل البشر، لأننا لو تصورنا بنكا قد تم إحلال الكمبيوتر فيه محل البشر، ثم تعطلت أجهزة الكمبيوتر، فستكون هذه كارثة للبنك.
وخلَصت إلى أنه عند أتمتة نشاط ما، فإن أمامك اختيارين: أن لا يتعطل النظام أبدا، أو أن تضمن إصلاحه لحظة حدوث الخلل.
ولهذا، فإنه لبناء الثقة والمصداقية، لابد من وجود نظام مختلف وقادر على معالجة أمور النقل والشحن والتوصيل. وكانت هذه هي فكرة البحث الرئيسة.
في عام 1971 عدت من الحرب في فيتنام، فرأيت أن توقعاتي التي كنت ضمّنتها بحثي صارت واقعا، فالكمبيوتر يحل محل البشر في شتى الوظائف، ولكن الثقة في ذلك الإحلال، وكذلك أنظمة النقل والتسليم والإصلاح، لم تكن تتناسب مع التغير الذي يحدث في المجتمع. وهنا فكرت في أن أقدم حلاً لهذه المسألة.
توصلت إلى حل بسيط، وهو أن أضع كل النقاط (مراكز التسلم والتسليم) على شبكة واحدة، ثم أربط هذه الشبكة بمركز رئيس، بهذه الطريقة تسهل عملية متابعة المشحونات، لأننا هنا لا نتتبع كل شحنة باعتبارها كيانا منفصلا، لأنها في هذه الحالة ستكون كأنها نقطة على الشبكة، وإنما نكتفي بربط النقاط، مما يعني ربط كل المشحونات بين هذه النقاط وزيادة كفاءة النظام.
كنت مؤمنا بأنني إن استطعت بناء شبكة كهذه، سأحل مشكلة «الثقة» في إحلال الكمبيوتر محل الإنسان التي طرحتها منذ لحظات. وهناك فكرة أخرى، وهي ربط الطائرات مع عربات النقل في نظام واحد.

بدأت في البحث عن التمويل، ولكن كانت هناك مشكلة، وهي أنك إذا ما أردت تجسيد فكرة مثل فكرة فدِكس، فإنك لا تستطيع أن تبدأ بداية محدودة. كان لا بد من تأسيس الشبكة كاملة من البداية، ولعل هذا يشبه ما حاولت بعض شركات الاتصالات فعله في السنوات الأخيرة.

عندما عرضت الأمر على شركات مثل آي بي إم وزيروكس كنت أقول لهم أن التكاليف المبدئية باهظة، ولكن ما إن نسترد هذه التكاليف فإن هوامش الربح ستكون عالية حقا.

لم أستطع الحصول على تمويل من أي من هذه الشركات، ولكنني حصلت عليه من أسرتي ومن مدخراتي الخاصة، بما يكفي لأن أنشئ الشبكة في 25 مدينة أمريكية. قمنا بتأجير بعض الطائرات، ثم بدأنا التشغيل التجريبي للشبكة لأسبوعين، فكنا نشحن الصناديق فارغة عبر الولايات المتحدة للتأكد من سلامة النظام على الشبكة، وفي السابع عشر من أبريل 1973 بدأت فدِكس العمل، وكانت زيروكس أول عملائنا.

لتوسيع شبكتنا في عدد أكبر من المدن، كان لابد من الحصول على تمويل كبير (حوالي 90 مليون دولار)، وكانت لي مبرراتي لطلب هذا الرقم ؛ أولاً لأني أنفقت مدخراتي الشخصية في هذا المشروع، فأنا شريك في المخاطرة، وثانيا لأن عملنا كان باديا للجميع من اسم الشركة المطبوع على الشاحنات التي تجوب الشوارع أمام الناس، وثالثا لأنه كان واضحا تزايد الطلب على خدماتنا، ورابعا لأن القطاع الذي نعمل فيه معروف، ويكاد يكون تقليديا، وهو في غير حاجة إلى تكنولوجيا حديثة، ولا إلى خلق سوق جديد. أدت هذه العوامل مجتمعِة إلى تيسير حصولنا على تمويل جيد من شركات مثل أولستيت ونيوبورت للسندات.
كنا ندرك أننا ما أن نتمكن من تغطية نفقاتنا، سنحقق أرباحا جيدة، ولكن هذا لم يكن سهلا أيضا، فقد استغرق الوصول لهذه النقطة 26 شهرا، وحوالي 29 مليون دولار من النفقات، ولأن الشركة كانت مبنية إلى درجة كبيرة على الأصول الثابتة، فإن أكثر من نصف هذه النفقات لم تكن نفقات نقدية بل كانت في استهلاك الأصول. وظل المولون على قلقهم، ولكن يقيني بنجاح فكرتي كان مطلقا.

لعل رغبتي في أن أغطي مساحة من السوق بخدمات متفردة كان من الأسباب المهمة في نجاحي كرجل أعمال. لقد كان نموذج عمل شركتنا مختلفا، وذا قدرة على مواصلة النجاح عبر السنين، مما ميزنا كعلامة تجارية تحظى بالتقدير، هذا هو سر نجاحنا.

القيادة هي:

(القدرة على الحصول على جهود الأفراد بمحض إرر ادتهم وبرضاهم الكامل ومن خلال مبادراتهم الذاتية).

الحمـــاس:

«كل الأحداث التاريخية العظيمة تحققت بالحماس. الحماس يعطي معنى جديدا لأي تحد أو مهمة مهما كانت شاقة. أن تعيش بدون حماس يعني أن تعيش حياة محدودة ومتواضعة. فالحماس وحده هو طريق تحقيق المعجزات»

سر آخر من أسرار النجاح هو أن تكون خطة العمل متحفظة نسبيا في تقدير العوائد، وأن تعطي اهتماما كبيرا للتفاصيل، والأهم من ذلك أن تكون أفكارك قابلة للتنفيذ. ومن المهم أن تحوي خطتك حلولا بديلة في حال تغير الظروف بأي صورة، كتزايد أسعار الوقود مثلاً، وكيف سيؤثر ذلك على هوامش ربحك، وقدرتك على مواصلة العمل.

أعتقد أيضا أنني تعلمت الكثير من مهارات القيادة من خلال خدمتي في الجيش، ففي الجيش تعلمنا أهمية الاعتماد على مرؤوسينا في تنفيذ المهام، هذه أفكار معروفة ومقبولة الآن، ولكنها لم تكن كذلك في السبعينيات والثمانينيات من القرن المنصرم. أستطيع إذن أن أعطي تعريفا قصيرا للقيادة على أنها (القدرة على الحصول على جهود الأفراد بمحض إرادتهم وبرضا كامل ومبادرات تلقائية منهم).

لتحقيق ذلك لا بد من التواصل مع الموظفين ومعرفة آرائهم، فالموظفون يريدون دائما أن يعرفوا ما يجب أن يقوموا به، وكيف يقومون به، وماذا سيعود عليهم إذا ما قاموا به. نقدم في فِدِكس الكثير من برامج المكافآت والحوافز، وكلها صور للتعبير عن تقديرنا لجهود موظفينا. فنحن لا نوصل الرمال والحصى، وإنما نسلّم صمامات القلب لمرضى القلب، والدواء لمرضى السرطان، وننقل أحيانا دليلا جنائيا يخلّص بريئا من حكم ظالم.

من أسرار نجاحي أيضا، قدرتي على الاستجابة للتغيير وصنعه، فكل شركة يصيبها الصدأ بعد فترة من وجودها في السوق. كنت أسأل نفسي دائما : ما الذي يجب عليّ أن أفعله لأتحاشى الوصول لهذه المرحلة؟ فإذا ما حددت ما الذي يجب تغييره، فإنني أسارع باتخاذ الخطوات في ذلك السبيل.

شيء أخير لا أود أن يفوتني ذكره،هو أنه عليك أن تحيط نفسك بالأشخاص الذين يخبرونك بالحقيقة دائما، خاصة إذا ما كانت شركتك في نمو مستمر، فإن لم تفعل، فستفقد اتصالك بما حولك».



المصـــدر:

Fred Smith

FORTUNE

www.fortune.com

الضحك في بيئة العمل بين الماضي والحاضر

في الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن الماضي، كان المديرون في شركة فورد للسيارات يعتبرون الضحك خطأً وسلوكا مشينا يستحق من يرتكبه العقاب! وكان ممنوعاً التحدث بين العمال، حتى في أوقات الراحة، وكانت الهمهمة أو الصفير أو الابتسام تعتبر نوعا من التمرد أو العصيان.

يرصد ديفيد كولينز، أستاذ التعلم الاستراتيجي ومهارات القيادة الإدارية في جامعة لانكستر البريطانية كيف كانت المؤسسات ترى الفكاهة والضحكة مشكلات إدارية. ولكن هذه النظرة لا تقتصر على الشركات فحسب، فمن وجهة النظر التاريخية، درجت كل أشكال السلطة في المؤسسات الاجتماعية الأخرى على تأنيب من يثير المرح والفرح والفكاهة في بيئة العمل والأماكن العامة. فمثلا حرّم أفلاطون المرح والضحك نهائيا في الأكاديمية التي أنشأها.

يقول كولينز: «حظيت العلاقة المعقدة بين المرح والسلطة والإدارة دائما بالاهتمام، وتتزايد هذه الأهمية بصورة خاصة عند الحديث عن الأعمال والشركات».

ويقول أيضا : «على عكس الصورة التي قدمتها نظريات التنظيم والإدارية بأن الموظفين يعملون أكثر في الأجواء الملتزمة والمنضبطة، فإننا سنجد أن المرح يوجد أينما تجمع البشر للعمل وكسب الرزق، وهو جزء أساسي من هذا التجمع، لأن للمرح والفكاهة وظيفتهما الهامة». فبالنسبة للعمال والحرفيين يعمل المرح على تقليل ضغوط العمل، ويتخذ عمال الطوارئ المرح آلية للتعامل مع المخاطر.

كذلك تعمل الفكاهة كمدخل لفهم ثقافة الشركة، باعتبارها جزءا من تلك الثقافة. فالنكات التي يتبادلها العاملون في مؤسسة ما، توضح الكثير عن تلك المؤسسة وثقافتها، ومشاكلها والصراع داخلها.

أما الشركات المعاصرة، فصارت أكثر انفتاحا فيما يتعلق بدور المرح في أجواء العمل، بل إن بعض الشركات تدعو صراحة إلى تفعيل المرح لزيادة الإنتاجية، حتى تظهر بمظهر الشركات المنفتحة لجذب الموظفين الموهوبين فلا يذهبوا للشركات المنافسة.

ويوضح البروفيسور كولينز أن المحاولات التي قد تبذلها الشركات لإثارة المرح، قد تبوء بالفشل، وقد تأتي بنتائج عكسية! ولهذا فهو يدعو المديرين إلى التعامل مع الموضوع بحذر. ومن الملاحظات الغريبة التي رصدها كولينز، أنه كلما استمرت الشركة بـ «دفع» المرح في جو العمل، كلما زادت مقاومة الموظفين له، وكلما قلت إنتاجية الموظفين نتيجة انعدام الأجواء المرحة الطبيعية التي يفضل الموظفون أن يعملوا فيها.

ومن المهم أن نشير هنا إلى أنه في عام 1996 نشرة شركة دار سيمون وشستر للنشر كتابا فريدا من نوعه بعنوان : (الإدارة المرحة : الضحك في بيئة العمل حيلة ووسيلة) وهو من تأليف : مات وينستين الذي قصد من كتابه إعادة الضحكة والبسمة إلى المكاتب وقاعات الاجتماعات. وقد حقق الكتاب نجاحا كبيرا ولخصته شركة شعاع ونشرته ضمن سلسلة خلاصات في شهر مارس من عام 1997. أما العنوان الإنجليزي للكتاب فهو: Managing To Have Fun.

المصـــدر:

Leading by laughing

By : David L. Colinson

Strategy +Business

Issue 31, Summer 2003

مراكز القوى ومجموعات الضغط في المؤسسات:

هل أنت منهم أم عليهم؟

دقِّق النظر فيما يحدث حولك وستجد أن شركتك كغيرها من المنظمات لا تخلو من بعض المجموعات الهامة والخاصة والتي تشكلت تلقائيا أو بتخطيط مسبق وأصبحت تمثل «مراكز قوة» و«مجموعات ضغط». تحظى هذه المجموعات بمزايا استثنائية وكأن الشركة قد أنشئت فقط لإشباع رغباتهم وأولوياتهم، وأن إرضاءهم يسبق - أحيانا - الاهتمام بإرضاء العملاء أو تحقيق الأرباح، أو الابتكار أو حتى الحفاظ على الشركة وزيادة قدراتها التنافسية.

وعلى الرغم من أن أسماء أعضاء مثل هذه المجموعات (مراكز القوى) لا تنشر في قوائم خاصة، ولا يعقد أعضاؤها اجتماعات خاصة' إلا أن هذا لا ينفي وجودها، في أذهان الموظفين الآخرين على الأقل. وعندما تقدِم إدارة الشركة على اتخاذ أي قرار، فلا يغيب عن بال المديرين مصالح هذه المجموعة وردود أفعالها المحتملة، وحتى موافقتها من عدمها. ولكن من جهة أخرى، يعتبر الحديث عن هذه المجموعة من المحرمات، وهذا يناقض لب الفكر المؤسسي المبني على أساس أن كل الموظفين شركاء في صنع النجاح، وبالتالي أحقيتهم في جني ثماره. ولكن الحقيقة تبقى أن الشركة تحابي مجموعة صغيرة من الموظفين على حساب باقي موظفي الشركة.

يختلف شكل مراكز القوى باختلاف حجم المؤسسة. عندما تكون شركة صغيرة وحديثة العهد، يكون مركز القوة أحد المؤسسين مع أحد الموظفين الأوائل. وفي المؤسسات الكبيرة مثل جنرال إليكتريك أو بروكتر آند جامبل ، نجد الكثير من مراكز القوة المنتشرة في كل الأقسام والفروع، وهي تتنافس من أجل لفت انتباه مركز القوة الأهم الذي يقع على مقربة من يدور حول الرئيس التنفيذي للشركة.

عندما تقدم المؤسسة على إضافة نشاط جديد، أو شراء شركة أخرى، فإن هذا غالبا ما يكون بإيعاز من أحد أو كل أفراد مجموعة مركز القوة، حيث يتصرفون على أساس أن أهداف المؤسسة يجب أن تتسق مع أهدافهم، وأي خطوة في غير هذا الاتجاه، ستُواجه بالمقاومة، إذ أن الموظفين الآخرين سيتطوعون بمقاومة تلك الخطوة، وكأن وظيفتهم تحتم عليهم ذلك، حتى لو أعلن أفراد مركز القوة غير هذا. فإذا كنت ترأس واحدة من هذه الشركات، ولم تستطع تحديد عناصر مركز القوة وأهدافه، فإن سيطرتك على دفة الأمور ستكون صعبة. وفي هذه الحالة سيكون أمامك خياران، إما أن تزيح أحد أفراد مركز القوة، وإما أن تأمرهم بالانصياع لك كلية في السر والعلن، فإن لم تفعل ذلك، ستفلت الأمور من بين يديك.

لسوء الحظ، أن مراكز القوة ظاهرة لا فكاك منها، فإن كان أداء هذه المجموعة جيدا، فإنهم سيساعدون المؤسسة على التحرك للأمام، والعكس صحيح. والجدير بالملاحظة هنا هو أن مجرد إمساك هذه المجموعة الصغيرة بتلابيب الشركة، وقدرتهم على التأثير على توجهها أمر خطير، لأن مراكز القوى تتحول في بعض الأحيان إلى «مافيا» مؤسسية تستغل كل مواردها وتوظفها لخدمة مصالحها الذاتية. ولعل هذا ما يفسر لماذا تبذل شركة ما كل طاقاتها حتى تحقق النجاح ثم تفقد هذا كله على أعتاب صفقة غير مدروسة لشراء شركة أخرى، أو ما شابه. كما يفسر لماذا تغدق مراكز القوى على نفسها في بعض المؤسسات من ميزانية الشركة بصورة لا تتناسب إطلاقا مع سياسات الإنفاق والموارد المتاحة. ليس معنى هذا أن مراكز القوى هي دائما شر مطلق، بل معناه أنه لابد لكل رئيس مؤسسة أن يحدد هذه المجموعة، واهتماماتها وأولوياتها، وإلا تأثر أداء المؤسسة سلبا، إلى درجة تهديده هو في النهاية فيفقد وظيفته.



كيف تتضخم مراكز القوى

ثمة شيء جدير بالاهتمام في فضيحة «إنرون» غير حجمها وسرعة حدوثها، وهو أن أبطال هذه الفضيحة كانوا، قبل انكشافها، يفخرون كثيرا بأنهم من المجموعة التي تمثل مراكز القوى في الشركة، ليتضح بعد ذلك، وتحديدا في شهر نوفمبر 2001 أن ما كان يميز هذه المجموعة حقا هو معرفتهم بالشراكات غير المشروعة التي كانت تضلل وتغطي خسائر الشركة.



إن الدرس الذي يجب تعلمه من فضيحة بحجم إنرون هو أن مراكز القوى، بما أوتيت من صفات خاصة، تبقى أكثر ميلا للانحراف عن الجادة، وقد لاحظ الطبيب النفسي والاستشاري (تشارلز هامدن تيرنر) ظاهرة غريبة في هذا السياق أسماها «ظاهرة التكبير» حيث أن كل تعليق أو فعل أو حتى حركة جسدية تصدر عن أحد أفراد مراكز القوى، يحدث له تكبير متواصل، بحيث تصل تلك الحركة العابرة للموظفين الآخرين على أنها أمر واجب التنفيذ.

وقد أوضحت أبحاث علم النفس أن هذه ظاهرة واسعة الانتشار، فالأطفال يتبعون الحالة المزاجية لأمهاتهم، وكذلك طريقتهن في التعبير وحتى في رغباتهم غير الواعية. ويحدث نفس الشيء للموظفين تجاه أفراد مركز القوة. قد يكون هذا مفيدا في دفع عجلة الخلق والابتكار للشركة إذا ما وظف أفراد تلك المجموعة ميزاتهم الفريدة في التشجيع على الابتكار والإنجاز. ولكن المشكلة هي أن هذه المجموعة يمكن أن تمارس وتدعم الخداع والتضليل إذا ما كان الأخيران هما الأهم في تحقيق أهداف المجموعة وأولوياتها.

كيف تروض مركز القوة في مؤسستك؟

تستطيع مراكز القوى أن تسير بالمؤسسة على طريق السلامة أو الندامة. وقد أفلح رؤساء الكثير من الشركات في أن يمهدوا الطريق لمراكز القوى لأن يساعدوا في العبور بالمؤسسة إلى السلامة، لأن تلك المجموعة أصبحت قدوة للجميع. ولكن لتحقيق هذا، لا بد من تحديد أولويات هذه الفئة.

لترويض مراكز القوة، لابد أولا أن تزيل التشوش وتمنع «التكبير» الذي يرتبط بحركات وكلمات أفراد هذه المجموعة. من أهم الرسائل الضمنية التي تنتقل و تُكبر عند الموظفين، هي رسالة عدم الرضا التي قد يبديها أحد أفراد مراكز القوة بأبسط وسائل التعبير، ولكن يكون لها أكبر الأثر على باقي الموظفين حتى يزيلوا أسباب عدم الرضا هذه. حيث يتخذ الموظفون خطوات تتعارض أو - على الأقل - لا تتوافق مع الأهداف الكبرى للمؤسسة.

لن تستطيع تجريد مراكز القوى من فاعليتها بفرمان إداري. ولابد أن تصمم لموظفيك نموذجا وقدوة بديلة يتبعونها، ومرة بعد مرة ويوما بعد يوم، تترسخ في عقول موظفيك القدوة الجديدة. فالعنصر الأهم في أي تواصل هو الثقة التي تُبنى عبر الزمن وليس هناك طرق مختصرة للوصول إليها.

الخطوة الثانية لإعادة مراكز القوى إلى جادة الصواب، هي إعادة هيكلة المؤسسة. في الشركات الناجحة التي تعاملت معها، رأيت رؤساء الشركات يحرصون على توسيع نطاق مجموعة مراكز القوى، مما يعني أن الأسرار المالية للشركة لن تكون معلومة لحفنة صغيرة من الأفراد فحسب، مما يقلل احتمالات العبث أو التلاعب. ومن المهم أن تشمل مراكز القوى خليطا متنوعا من الأفراد المختلفين في النوع والعرق والجنسية، ولهذا أهميته، لأنه يبعث برسالة ضمنية إلى موظفي الشركة، بأنه ليس ثمة محاباة لجنس أو جنسية على غيرهما.

ويحتاج التعامل مع مراكز القوى إلى الحنكة. فمن ناحية ليس من السهل أن تدفع بأعضاء جدد داخل مراكز القوة، وليس من المنطقي من ناحية أخرى أن تكتفي بمنحهم مناصب شرفية بلا وظائف حقيقية درءا لشرورهم. ولهذا فإن أول خطوة لتهيئة مراكز القوة لاستقبال أعضاء جدد هو أن تؤكد على أهمية الحوار وإثارة الأسئلة عن نطاق الاختلاف والائتلاف في آداء المؤسسة. فهذا هو المدخل الوحيد الذي يمهد لأفراد آخرين أن يوسعوا من حلقة مجموعة مراكز القوة. والحلقات عندما تتسع تضعف، وعندما تضعف لا تعود مراكز قوى، لأنها تصبح بحاجة للتعاون والتفاعل مع غيرها حتى تقوى على الصمود. 

النجاح:

«الوسيلة الأكيدة لتحقيق النجاح، هي أن تقدم دائما ما هو أفضل، بل وأكثر من المتوقع منك، مهما كانت المهمة الموكلة إليك بسيطة».

التحكم:

«لا تسمح لأحد أن يقلل من شأن ما تفعل. لا تجعل أي شي خارجي يؤثر عليك. وقتك ثمين فلا تضعه في مقاومة أشياء تافهة كالكراهية والغيرة والحقد. احرص على حياتك التي يمكن أن تنتهي لسبب بسيط. فالله وحده قادر على خلق وردة، لكن طفلا غرا صغيرا يستطيع أن يقطفها».

المصدر:

Are you in with the in crowd?
By Art Kleiner.
Harvard Business Review, July 2003
Pages: 86-92

الخلطة السرية للمشروعات الحكومية ودفاترها المالية

عندما أعلنت عن نيتي القيام ببحث عن النفقات الباهظة في المشروعات الحكومية الكبرى، تلقيت تحذيرا من أحد كبار الرسميين البريطانيين يحذرني من خطورة الإقتراب من سياسات البناء والإنشاء والتطوير ونفقاتها الباهظة. وقد شجعني هذا التحذير على القيام بدراستي العلمية بسرعة، لأن تحذيره أكد فرضياتي البحثية من أن معظم المشروعات الحكومية تتجاوز ميزانياتها ولا تحقق أهدافها.

ما هي المشروعات يتم تنفيذها؟

ليس بالضرورة المشروعات الأفضل أو الأهم، بل المشروعات التي يتفنن القائمون عليها في رسم صورة مضللة لها عن النفقات الصغيرة والعوائد الكبيرة، والبيئة النظيفة. وقد شملت دراستنا استبيانات لمئات المشروعات في أكثر من 20 دولة.

يبدو أن هناك «خلطة» يعرفها معظم القائمين على مثل تلك المشروعات، ويعرفون كيف يولفونها ويطبخونها ويأكلونها، وهي :

حسابات للنفقات مخففة وغير دقيقة

+ حسابات عوائد وفوائد مبالغ فيها

+ حسابات تنمية اقتصادية افتراضية أو خيالية مبالغ فيها

= الموافقة على المشروع

حتى لو كان هذا يعني الكذب على البرلمانات ووسائل الإعلام. وتكون النتيجة زيادة باهظة في النفقات عن الميزانية المعتمدة والتأخر في تسليم المشروعات، إضافة إلى عوائد لا تتحقق أبدا، ثم تلويث البيئة الذي يزيد الطين بلة!



مثل هذه المشاكل هي من العمق والضخامة بحيث تعادل فضيحة شركة إنرون مثلا، ولكنها، للأسف، لا تحظى بنفس التغطية الإعلامية. فمن الطبيعي لمشروعات هذه الأيام أن تتخطى الميزانيات المرصودة لها بنسبة 50٪ وقد يصل الأمر إلى 100٪ في بعض الأحيان، ويؤدي هذا إلى ما يمكن أن نسميه «الداروينية المعكوسة» حيث البقاء لغير الأصلح!

ويبدو أن ما يعدنا به القائمون على هذه المشروعات من فرص عمل جديدة أو تنمية اقتصادية لتبرير الملايين المهدرة، تبدو تلك الوعود محض هراء لأنها نادرا ما تتحقق، وإن تحققت فإنها تكون من الضآلة بحيث لا يلحظها أحد. فمثلا في حالة نفق «تشانل» وهو واحد من المشاريع بالغة الضخامة هنا في بريطانيا، أوضحت دراسة أجرتها جامعة (كنِت) أنه بعد مرور 5 سنوات على هذا المشروع فإنه لا تكاد تُلحظ له أي آثار اقتصادية مباشرة أو حتى غير مباشرة.

السؤال هو:

هل القائمون على مثل تلك المشروعات «يطبخون» الأرقام بصورة مقصودة؟ في أغلب الأحيان الإجابة هي نعم. الدليل على ذلك أن دراسة ما أنشئ من مشاريع في الأعوام السبعين الماضية يشير إلى زيادة مطردة في النفقات، وتناقص مطرد في العوائد أيضا، وهذا يعني أن أحدا من منفذي تلك المشروعات لم يقرأ سجلات المشروعات الماضية. وهذا يعني أحد أمرين :

- إما أنهم غير أكفاء، وهذا احتمال ضعيف.
- وإما أنهم يطبخون الأرقام حتى يحصلوا على الموافقة على المشروع.

الغريب في الأمر هو أنهم يعتقدون أنهم يفيدون المجتمع بهذه المشروعات، وأنهم في سبيل تحقيقها لا بأس من بعض التلاعب بالأرقام، نفس التبرير الذي استعمله أبطال فضيحتي إنرون وورلد كوم المدويتين.

علقت إحدى المجلات على الدراسة التي أعددناها قائلة أن ما يحدث هو صورة من «الكذب الضمني الخفي»، فأولا ما إن يحصل المشروع على الموافقة حتى تهبط أنصبة الكعكة على المهندسين والمقاولين ورجال البنوك، وملاك الأراضي والمحامين والبنائين وغيرهم، وثانيا هو أن كلا من السياسيين والاقتصاديين والإعلاميين يتقبلون الأرقام التي يدلي بها القائمون على المشروعات باعتبارها مسلمات، وشيئا فشيئا يصدق القائمون على المشروع كذبتهم.

يقول بعض ذوي النوايا الحسنة، بأنه لو تم عرض الأرقام الحقيقية للمشروعات لما حظيت بالموافقة، ولما حظينا بفن معماري راق مثل ذلك الذي نراه في أوبرا سيدني مثلا (حيث زادت النفقات عن المخصصات بـ 14 ضعفا!) ، ولكن هذا منطق مقلوب يسهل الرد عليه، فهناك الكثير من المشروعات

الناجحة في شتى القطاعات، أو حتى التحف المعمارية، التي أنجزت في الحيز الزمني والإنفاقي المحدد لها، مثل برج إيفل ومبنى الإمباير ستيت على سبيل المثال. فليست المشكلة في عدم وجود مشروعات جيدة، إنما المشكلة في عقلية هؤلاء الذي يشوهون وعينا، من خلال تصوير مصغر للنفقات ومضخم للعائدات، فيربكون قدرتنا على تقرير أي المشروعات يستحق التنفيذ وأيها يستحق التأجيل أو الرفض.

لعلاج مثل هذه الخداع، لابد من تجريد هؤلاء من الثقة، والاستعانة بجهات محايدة من المهندسين والخبراء الاقتصاديين، وأن نفعل هذا بسرعة لأن هذا الخداع يستنزف الملايين من الميزانيات الحكومية التي كان يمكن أن توجّه لما هو أنفع للجميع.



المصـــدر:

The Lying Game
By Brent Flyvbjerg
EuroBusiness
June 2003 Volume 5 Issue 1

هل ممكن أن نتعلم من المستقبل؟

الدرس الأول:

لم تعد الخبرة مصدرا كافيا للتعلم

كلما تسارع التغير، كلما صارت الخبرة مصدرا أقل قدرة على تعليمنا، وأقل صلاحة لتفهيمنا. فلا مناص إذن من التعلم من المستقبل.

للخبرة قيمة عالية إذا كانت الأسواق مستقرة وغير متعثرة، وإذا كانت آليات المنافسة أقل سرعة. ولكن ما يحدث الآن هو عكس ذلك تماما.

محركات التغيير التي تقودنا في القرن الحادي والعشرين قوية وغير معهودة، والقواعد التي نحتاجها لنفهم الأسواق الجديدة لم تُكتب بعد. والخبرة صارت خيارا لا فائدة ترجى منه.

للنمو والنجاح في عصر الاقتصاد الجديد، علينا أن نتعلم من المستقبل. ما هي الأنماط الحياتية لمستهلكي المستقبل؟ ما هي قواعد الحركة في المستقبل الجديد؟ كيف نصمم مؤسساتنا لتحظى بالنجاح في المستقبل؟

ليس ثمة فائدة من الانتباه كثيرا لما مضى لنتعلم منه، فتلك البدايات ستؤدي بنا دائما إلى النهايات الخطأ.



الدرس الثاني:

تغيّر... قبل فوات الأوان

لا تنتظر حتى يأتي منافسوك فيعلموك كيف كان يجب أن تعامل عملاءك. خذ المبادرة، قبل أن يفوت الأوان.

ليس بمقدورك أن تتخطى فكر هؤلاء المنافسين الشباب الذين يقفزون في سوقك بين الفينة والأخرى، تستطيع ذلك فقط إذا كنت مستعداً لتفكيك وتركيب مؤسستك تحسباً للعواصف.

حتى أذكى وأجرأ الشركات من الممكن أن تتحول إلى بيروقراطيات عقيمة إذا ما انساقت وراء ما تحققه من نجاح. على تلك المؤسسات أن تعيد تشكيل نفسها في كل مرة تبزغ تكنولوجيا جديدة على الساحة.

ولعل أسوأ وقت لاتخاذ قرار هو عندما يكون الوقت قد مضى، ذلك عندما تكون الخيارات المتاحة محدودة ومحددة.

المصـــدر:

10 Lessons From The Future Author: Wolfgang Grulke
Financial Times - Prentice Hall 2001

المليونـــيرات .. يزيـــدون وينقصـون

حسب تقرير نشرته مؤسستا كاب جميني إرنست آند يانج، ومريل لينش الماليتين، فإن أغنياء العالم يزدادون غنىً، ولكن ليس في الولايات المتحدة!

عدد أصحاب الملايين تزايد في عام 2002 في كل مناطق العالم، باستثناء أمريكا الشمالية والجنوبية (في الولايات المتحدة، تناقص عدد أصحاب الملايين 100 ألف شخص، ليصل عددهم إلى 2 مليون مليونيرا).

Millionaires by region ... 2002

... and where the new ones came from.

Asia-Pacific	+100,000
Europe	+100,000
Middle East	+20,000
Africa	+2,500
Latin America	–10,000
North America	–88,000

حدثت زيادة في عدد أصحاب الملايين عالميا بمقدار 2,1٪ عن العام الماضي، ليصل بذلك عدد أصحاب الملايين في العالم إلى 7,3 مليون مليونيرا حول العالم، وهذا هو أصغر معدل زيادة منذ 7 سنوات، وهو عمر إصدار هذا التقرير.



اتجاهـــات إداريـــة

تعليم القطاع الخاص

كنا تحدثنا في (اتجاهات) العدد الماضي عن ضرورة خصخصة القطاع الخاص في دبي. المقصود بهذه العبارة هو ضرورة تطوير القطاع الخاص لمواكبة المتغيرات المحلية والعالمية وزيادة الميزات والقدرات التنافسية للمجتمع ككل.



السهولة والسرعة والسلاسة والبساطة ليست دائما مؤشرات إيجابية. سهولة فتح مكاتب وشركات وبدء مشروعات استثمارية في دبي حققت نتائج رائعة. ساعدها على ذلك قيادات ذات رؤية وإدارات حكومية ذات رسالة. إلا إن بعض السلبيات رافقت ظاهرة النمو العددي للمؤسسات والمشروعات الاستثمارية غير القادة والموجهة حكوميا.

رؤيتنا الخاصة في إدارة.كوم نابعة من خوضنا في مجال التدريب والتعلم المستمر على مدى السنوات الإثنتي عشر الماضية. فقد لاحظنا بعض الظواهر السلبية التي واكبت النمو السريع للمشروعات الخاصة المتوسطة والصغيرة. وهي أساسا نابعة من ضعف التكوين والارتكاز الإداري لأصحاب تلك المشروعات، واعتمادها على عمالة غير مدربة وغير مؤهلة إداريا.

ولا يستدعي تطوير مهارات وتفعيل قدرات أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة إعادة نظر شاملة في سياسات جذب الاستثمارات. بل يمكن تغيير مفاهيم ونظرات رجال الأعمال القادمين لأسواق الإمارات ولغيرها من الأسواق العربية بإلزام هؤلاء بالحصول على جرعات مقننة من التدريب الإداري المكثف لهم ولموظفيهم.

ستعمل هذه الاستراتيجية في عدة اتجاهات وتحقق جملة أهداف في نفس الوقت. فهي أولا ستزيد مستوى الوعي الإداري وتكسب المستثمرين والمديرين مهارات جديدة. كما سترسخ فيهم الإيمان بأهمية التدريب ودوره في تنمية أعمالهم وزيادة إنتاجية موظفيهم. وستوحي لبيوت الخبرة المحلية بأفكار عالية وتقدم لها فرصا أكيدة لتغيير مناهجها ونماذجها التقليدية التي بدأت تعاني من القصور والفتور.

من البرامج الأساسية التي على المستثمرين الوافدين الحصول عليها:

- التفكير والتخطيط والاستراتيجيات.
- القيادة والإدارة الفعالة للذات والعلاقات.
- مهارات الكتابة الإدارية باللغتين العربية والإنجليزية.
- مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- المفاهيم الحديثة للجودة الشاملة.
- دراسات الجدوى و بحوث التسويق.
- المحاسبة لغير المحاسبين.
- تخطيط وتنفيذ وتقييم الحملات الإعلانية.

الموضوعات السابقة مجرد أمثلة واقتراحات مبدئية، على أن يتم تحديدها بصفة نهائية بعد دراسة مبدئية. وأن يتم الاختيار من بينها بعد دراسة احتياجات المشروع والمهارات والكفاءات والجدارات الإدارية لأصحابه ومديريه.
أما البعد الاستراتيجي غير المنظور لهذه الفكرة، فهو حفز المعنيين على إعادة النظر بالتدريب الإداري واستراتيجياته وأساليبه. مما سيؤدي إلى إعادة الاعتبار للعملية التدريبية برمتها، بعد أن أخطأ فهمها بعض العملاء، وشوهها بعض الدخلاء، وصارت في بعض حالاتها أشبه ما تكون بالشعوذة الإدارية.

المختار الإداري BUSINESS DIGEST

نشرة إدارية شهرية
تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعـــاع)



تقدم للقارئ العربي
أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.
توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير
نسيم الصمادي

المحررون
آسـر حطيبــة
وليــد خليــل

تصميم
عماد عادل توفيق

للاشتراك في
«المختار الإداري»

شركة «شعاع»

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر : 11727 – ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03
Email:nasim@edara.com

المكاتب:

الأردن- شعاع ت : 5510492
عمان - 5515636 - 5534291
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749887-4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء

رقم الايداع : 12126
ISSN:1687-0891